

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Využití teamové práce v podnicích cestovního ruchu

Teamwork Utilization in Tourism Businesses

Student: Vendula Kusáková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Adam Skovajsa

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Vendula Kusáková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6501R006 Ekonomika cestovního ruchu
Téma: **Využití teamové práce v podnicích cestovního ruchu**
Teamwork Utilization in Tourism Businesses

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika zpracování a cíl práce
 3. Teoretická východiska
 4. Lokalita – Zlínský kraj
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František a Martina PÁSKOVÁ. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Adam Skovajsa**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

PROHLÁŠENÍ

Věstí přísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Využití teamové práce v podnicích
místovního ruchu“ vypracovala samostatně pod vedením pana Ing. Adama Skovajsy a uvedla
v ní všechny použité zdroje.

V Uherském Hradišti dne 9. 5. 2014



Vendula Kusáková

PODĚKOVÁNÍ

„Ráda bych touto cestou poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Adamu Skovajsovi za cenné rady, které mi při psaní mé bakalářské práce poskytoval a taky za jeho trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat přátelům, celé své rodině a především svým rodičům, za to, že mi umožnili studovat tuto vysokou školu a byli mi po celou dobu velkou oporou.“

OBSAH

| | |
|--|----|
| OBSAH | 5 |
| 1. ÚVOD | 7 |
| 2. METODIKA PRÁCE..... | 8 |
| 3. TEORETICKÁ ČÁST..... | 9 |
| 3.1 Tým | 9 |
| 3.2 Charakteristika týmu | 10 |
| 3.3 Charakteristika skupin | 11 |
| 3.4 Rozdíl mezi týmem a skupinou | 11 |
| 3.5 Funkce týmu | 13 |
| 3.6 Velikost týmu | 14 |
| 4. TEAMBUILDING | 15 |
| 5. TÝMOVÉ ROLE | 16 |
| 5.1 Týmové role podle Belbina | 16 |
| 5.1.1 Myslitel (Plant)..... | 17 |
| 5.1.2 Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator) | 17 |
| 5.1.3 Koordinátor (Co-ordinator, Chairman) | 18 |
| 5.1.4 Formovač (Shaper) | 19 |
| 5.1.5 Vyhodnocovatel (Monitor-Evaluator)..... | 20 |
| 5.1.6 Týmový pracovník (Team Worker) | 21 |
| 5.1.7 Realizátor (Implementer) | 22 |
| 5.1.8 Dokončovatel (Finisher)..... | 23 |
| 5.1.9 Specialista (Specialist) | 24 |
| 5.2 Vztahy mezi rolemi | 26 |
| 6. VEDOUCÍ TÝMU | 27 |
| 6.1 Vedoucí týmu formovač..... | 27 |
| 6.2 Vedoucí týmu koordinátor..... | 28 |
| 7. VÝBĚR ČLENŮ V TÝMU..... | 29 |
| 8. MOTIVAČNÍ FAKTORY | 30 |
| 9. HODNOCENÍ LIDÍ PŘI PRÁCI V TÝMECH | 32 |
| 9.1 Krátkodobé hodnocení | 32 |

| | |
|--|----|
| 9.2 Dlouhodobé hodnocení | 32 |
| 10. TÝMOVÝ KOUČINK | 33 |
| 11. SYNERGICKÝ EFEKT | 35 |
| 12. VYUŽITÍ TÝMOVÉ PRÁCE V PRAXI | 36 |
| 13. VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE | 38 |
| 14. VÝVOJ CESTOVNÍHO RUCHU | 39 |
| 15. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ | 41 |
| 15.1 Seznam respondentů | 44 |
| 15.2 Charakteristika jednotlivých podniků | 45 |
| 15.3 Analýza výsledků výzkumu | 49 |
| 16. NÁVRHY A DOPORUČENÍ | 59 |
| 17. ZÁVĚR | 60 |
| 18. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 61 |
| a) Knižní zdroje | 61 |
| b) Internetové zdroje | 61 |
| SEZNAM GRAFŮ | 64 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 64 |
| SEZNAM SCHÉMAT | 64 |
| SEZNAM TABULEK | 64 |
| PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE | 65 |

1. ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolila „Využití týmové práce v podnicích cestovního ruchu“. Téma mé bakalářské práce mě již z počátku zaujalo hlavně proto, že obsahuje dvě oblasti, které mě velmi zajímají a to je management a cestovní ruch.

Týmová práce je v současné době jedním z nejčastěji používaných pojmů managementu a prožívá rozmach snad ve všech oblastech lidské činnosti. Týmy jsou považovány za žádoucí formu práce, za kreativní a úspěšný způsob řešení problémů. Jejich existence a činnost může změnit vnitřní organizační strukturu podniků, zasahovat do jejich způsobu řízení a celkově ovlivnit chod celé společnosti. V procesu zavádění týmové práce nestojí stranou ani podniky cestovního ruchu. Stejně jako do jiných oblastí proniká týmová práce i sem.

Cestovní ruch je jedno z nejdůležitějších odvětví světové ekonomiky, které se díky globalizaci velmi rozvinulo a nabízí tak zaměstnání 10% aktivnímu obyvatelstvu světa. Je to mnohostranné odvětví, které zahrnuje dopravu, ubytovací a stravovací služby, služby cestovních kanceláří a agentur, průvodcovské služby, informační systémy a další služby s cestovním ruchem spojené. Neustále vznikají nové podniky cestovního ruchu, které chtějí být nejúspěšnějším ve svém oboru. Aby podnik dobře fungoval, musí mít vytvořenou kvalitní organizační strukturu, která souvisí právě s týmovou prací. V mé bakalářské práci se zaměřuji na podniky, které se nachází ve Zlínském kraji.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí a to z teoretické a praktické. V teoretické části se budu zabývat nejprve základními pojmy, jako co je to tým, teambuilding, dále budu specifikovat jednotlivé týmové role, zaměřím se na to, podle čeho vybrat jednotlivé členy do týmu, jaké motivační faktory povzbudí členy v týmu práci a další. V praktické části se pak zaměřím na dotazníkové šetření v podnicích cestovního ruchu a budu se snažit zjistit, zda využívají týmovou práci v podniku.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, jestli týmovou práci podniky využívají, zda je efektivní a odhalit jak výhody, tak i nevýhody týmové práce.

2. METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce je založena na znalostech a poznatcích získané z odborné literatury zaměřená především na management, konkrétně na týmovou práci, dále pak z důvěryhodných internetových stránek, ale také čerpá ze znalostí získaných v průběhu studia. Práce je rozdělená na dvě části a to na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na celkovou charakteristiku týmové práce, nejprve se zaměřuje na charakteristiku samotného týmu, poté se zabýváme pojmem „teambuilding“, dále jsou zde podrobně definovány týmové role a vedoucí týmové role. V další části se pak zabývám tím, podle čeho vybrat nové členy do týmu, a jakým nejvhodnějším způsobem je motivovat a hodnotit v práci. V další kapitole jsem definovala pojem „týmový koučink“ a synergický efekt. V předposlední kapitole teoretické části jsem se zajímala o to, kde se dá využít týmová práce v praxi a nakonec, jaké jsou hlavní výhody a nevýhody týmové práce.

Hlavní bodem mé praktické části bylo dotazníkové šetření. Dotazníky jsem rozesílala podnikům cestovního ruchu, které se nachází ve Zlínském kraji. Na základě tohoto dotazníkového šetření jsem zpracovala získané údaje a vytvořila grafické zpracování výsledků.

3. TEORETICKÁ ČÁST

Tato část je zaměřena na nezbytné teoretické informace, které se týkají týmové práce, a které by měl každý manager určitého týmu znát.

3.1 Tým

Jedním z nejsilněji významných a prožívaných aspektů života každého člověka je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať jí rozumíme rodinu, spolupracovníky, kamarády nebo třeba různé druhy zájmových skupin. Vazby, postavení, uznání, které člověk získává konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Míru vlivu skupiny na jednotlivce ukázaly studie, které odhalily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální. [5]

Anglické slovo team můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

| | |
|----------|----------|
| T | ogether |
| E | verybody |
| A | chieve |
| M | ore |

Tato slova můžeme volně přeložit jako: „**Společně dosáhneme více!**“

Definice týmu podle Katzenbacha a Smithe (1993, s. 15): „Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“ [5]

Poslední dobou však pozorujeme nesrovnalost při používání termínů tým a skupina. Někteří autoři tyto pojmy vnímají jako synonyma, jiní skupinu a tým rozlišují.[4]

3.2 Charakteristika týmu

Jednotlivé týmy mají tyto charakteristické rysy:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.
- Týmová spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté způsoby chování, například naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory ostatních, vyjadřování pochybností ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc potřebným členům a uznávání zájmů a úspěchů ostatních.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů.
- Týmy podávají větší výkon, než jednotlivci pracující osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Umějí se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než ostatní.
- V úspěšných týmech jednotlivci intenzivně pracují na svém růstu a úspěchu. [5]

Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity. [5]

Týmy můžeme mimo jiné dělit na:

- a. Formální (zaměřené na dosahování cílů organizace):
 - tradiční organizační jednotky;
 - týmy řešící problém, tzv. projektové;
 - týmy top manažerů v jedné společnosti;
 - mezinárodní týmy.
- b. Neformální (které uspokojují vlastní potřeby členů):
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího);
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby.

Také je dělíme podle doby, na kterou vznikají:

- a. Na určitou dobu (úkolem je vyřešit nějaký projekt).
- b. Na dobu neurčitou (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly).

Týmy mohou uspokojovat různé potřeby jednotlivce, žádný ovšem nemůže uspokojit všechny nároky svých členů. Je samozřejmě ideální, když se dosahování cílů společnosti shoduje s uspokojováním potřeb pracovníků. Prvním krokem k uplatnění teorie v praxi je tedy správný výběr týmu. [5]

Každá firma klade důraz na jiné firemní kultury. Mezi rozmanitými postoji můžeme najít preferenci moci, důraz na pojetí rolí, vyžadování výkonu nebo orientace na lidi a dobré vzájemné vztahy. Optimální je vyvážená kombinace všech těchto hodnot. Ty jsou realizovány prostřednictvím přístupu vedoucích k podřízeným. [5]

3.3 Charakteristika skupin

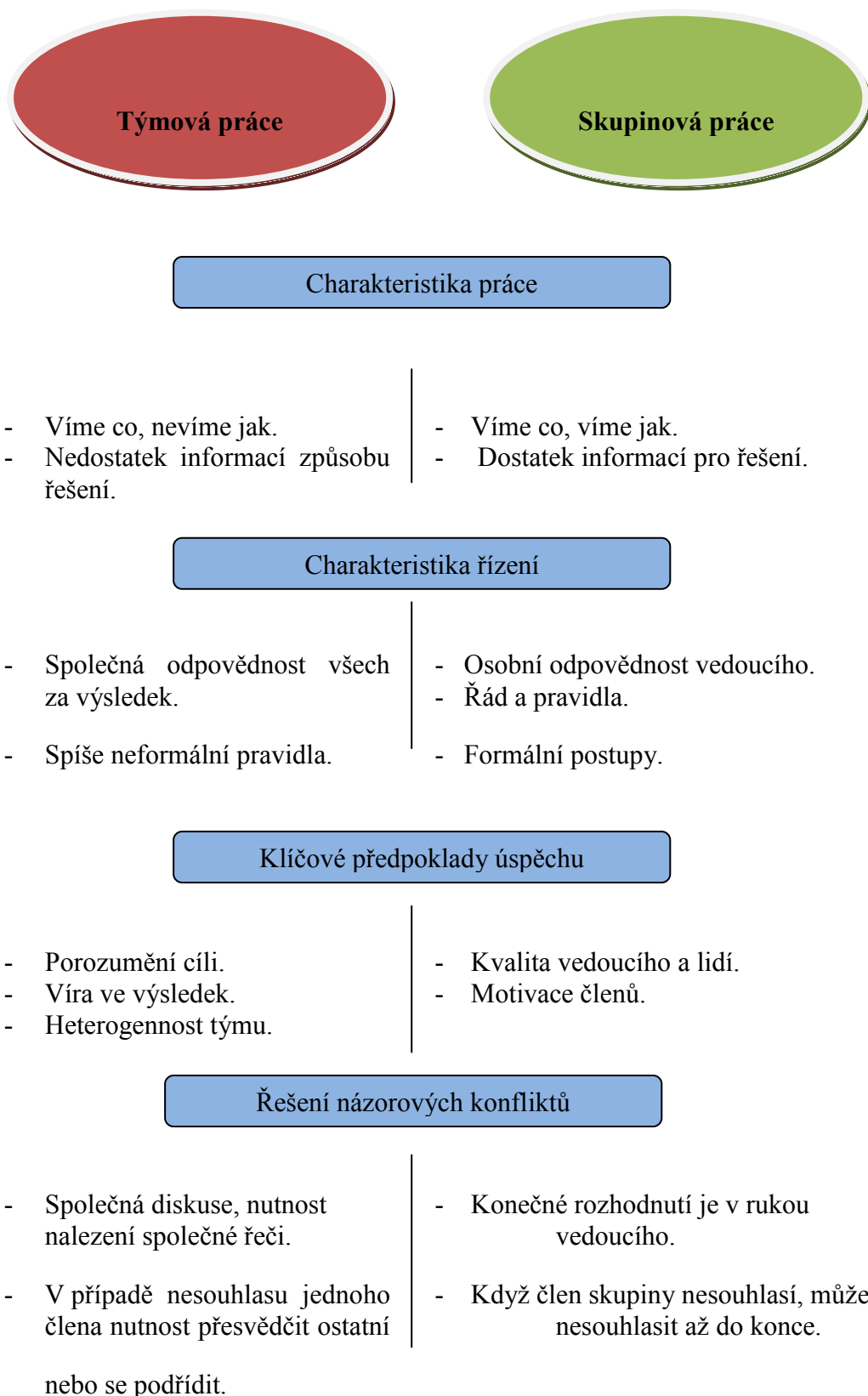
Od klasické práce ve skupině se práce v týmu liší hned v několika bodech:

- Počet členů skupiny je neomezený, důležitá je především jejich koordinace. Jednotliví členové mohou práci vykonávat samostatně, dosahování jejich cílů nezávisí na ostatních členech skupiny.
- Na rozdíl od skupiny jsou členové týmu (obvykle 5–9) z hlediska dosahování dílčích cílů a výsledného cíle na sobě závislí.
- Mezi významné rozdíly patří specifické metody pro řešení projektů a rozdělení kompetencí jednotlivých členů. [5]

3.4 Rozdíl mezi týmem a skupinou

Pro větší názornost, jasnost a srozumitelnost pojetí pojmu skupina a tým je zde schéma, které ukazuje rozdíly v těchto dvou charakteristikách. [5]

Schéma 3. 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny



Zdroj: [5]

3.5 Funkce týmu

Tým má funkce formální – koordinace činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., které směřují k plnění úkolů a neformální (individuální), které slouží k naplnění potřeb členů.

Lidé se spojují do týmů, aby dosáhli některého ze společných cílů. Pokud tým vytvoří například vedení, organizace, hovoříme o týmech formálních. Cíle formálních týmů jsou odvozeny od cílů organizace. Některé jsou trvalé, jiné se sestavují jen za účelem vyřešení konkrétního úkolu a jejich charakter je dočasný.

Pokud vytváříme týmy, které nesouvisí s naším pracovním uplatněním, nýbrž například se zájmy a aktivitami v rámci našeho volného času, nejčastěji přinášejí uspokojení právě týmy neformální. Vznikají při téměř jakékoliv příležitosti, poskytují členům více informací, vzájemnou podporu a posilují jejich postavení.

Formální tým je nositelem řady funkcí, které by měly být vždy v souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace. [5]

Mezi tyto funkce například patří:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- Hledání řešení a kritika různých alternativ.
- Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Neformální (individuální) funkce týmu:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů. [5]

3.6 Velikost týmu

Velikost týmu výrazně ovlivňuje výkon i soudržnost. Ovlivňuje také nároky, které jsou kladeny na manažera i na jednotlivé členy. Vždy záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat.

Nejčastějším počtem členů týmu je pět, ale jak již bylo řečeno, podstatným faktorem je důvod, proč tým vzniká, tedy jeho cíl. Pětičlenný tým se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují své vztahy. Je malý na vytváření podskupin, ale dostatečně rozsáhlý pro rozdělení práce a vytváření nových postupů vzhledem k různým zkušenostem a znalostem členů. [5]

4. TEAMBUILDING

Slovo teambuilding pochází z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod.

Jedná se většinou o jakýsi „outdoorový trénink“, při kterém mají zaměstnanci možnost se poznat v jiném světle, z jiného úhlu pohledu. Setkají se spolupracovníci, kteří se doposud znali jen z kanceláře, z porad či obchodních jednání nebo dokonce spolu dosud komunikovali pouze telefonicky nebo elektronicky. Mohou se setkat podřízení s nadřízenými a spolupracovat spolu na „stejně úrovni“. Jedná se o jakýsi netradiční, zcela jiný způsob vzdělávání, který využívá nejrůznější interaktivní metody, jakou je hraní her, řešení modelových situací, řešení nejrůznějších úloh apod. [21]

Při teambuildingu se uplatňuje tzv. metoda zážitkového vzdělávání, která umožňuje lidem v týmu si lépe uvědomit svou „rolí“, zjistit, jakým způsobem spolu mohou efektivněji komunikovat a spolupracovat, a tato zjištění pak aplikovat a rozvíjet v běžném pracovním vztahu. Členové týmu tak mají v rámci teambuildingu jedinečnou šanci poznat svůj tým, zjistit hlouběji, jak funguje a jakými kroky lze dosáhnout jeho lepší efektivnosti. [4]

K tomu, aby týmy byly úspěšné, přispívají:

1. jasně formulované cíle;
2. přiměřená vnitřní struktura;
3. členové připravení k úkolu;
4. klima podporující spolupráci;
5. podpora a uznání „zvenčí“;
6. kompetentní vedení. [4]

5. TÝMOVÉ ROLE

V průběhu formování týmu se určují role jednotlivých členů. Role znamená takové chování jedince, které je mu vlastní, a které je týmem akceptováno. Jde o chování člena týmu k ostatním, o jeho přístup k řešení problémů, o jeho typické postoje k řešení úkolů.[2]

Do každého týmu bývají jednotliví členové vybíráni na základě svých odborných znalostí a zkušeností, avšak neméně důležitou rolí ve výběru hraje i osobnost člověka. V roce 1981 určil R. Meredith Belbin devět týmových rolí, které popisují zvláštní přístupy různých lidí. Při sestavování týmů by tak neměla být ani jedna týmová role opomenuta, to ale neznamená, že by každý tým musel obsahovat nejméně devět lidí. Optimální počet lidí v týmu je čtyři až pět za předpokladu, že každý člen na sebe vezme dvě či více funkcí. Pokud však některá role v týmu chybí, projeví se to negativně na výsledcích týmu.[1]

Týmová role definována Dr. Meredithem Belbinem¹ je:

„Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.“ [13]

5.1 Týmové role podle Belbina

Belbinova práce identifikuje devět různých typů chování, každý z nich se nazývá týmovou rolí. Každá týmová role má svou vlastní kombinaci přínosů a přípustných slabin. Hodnota teorie týmových rolí Belbina spočívá v tom, že umožňuje jednotlivci i týmu přizpůsobit se vnějším požadavkům a využít sebepoznání k úspěchu.

Na základě své práce identifikoval Dr. Belbin tyto týmové role.[13]

¹ **Dr. Meredith Belbin** - (* 1926) je britský výzkumník a teoretik managementu, nejlépe známý pro jeho práci o manažerských týmech. Je hostujícím profesorem a čestným členem Henley Management College ve Velké Británii.

5.1.1 Myslitel (Plant)

Je člověk velmi kreativní, zvědavý, rozvážný, introvertní, ale také spíše tichý a neprůbojný. Myslitel zkoumá věci do hloubky, snaží se překonat každý problém, který je pro mnohé nezdolatelný. Své nápady ale neumí dobře prosadit ani prodat, při týmové diskuzi se drží stranou a tiše přemýšlí nad problémem.

Přínos pro tým

Přínosem myslitelů je tedy především jejich kreativita a schopnost nacházet nové a odlišné pohledy na věc a řešení, myslitelé se stávají nositeli změn, mají sklon posouvat věci dopředu. [2]

Přijatelné slabé stránky

Myslitelé jsou často zahlceni svými myšlenkami a nápady. Dokončení nápadů a hlavně jejich realizace je pro ně obtížné. Často totiž mezitím přijdou na mnoho jiných nápadů, které se týkají třeba i jiné oblasti a na původní myšlenku zapomenou. Neprůbojnost, špatný způsob komunikace a přesvědčení vede často ke stažení jejich nápadu z diskuze.

Riziko pro tým

Každý myslitel je přesvědčen o tom, že jeho nápady jsou ty nejlepší a mnohdy odmítá přijmout návrhy jiných. Myslitelé tak mohou zablokovat týmové úsilí a tím se stávají nebezpečím. Pokud je v týmu myslitelů více, každý rozvíjí své myšlenky jiným směrem a týmová práce se rozděluje na práci individuální. [2]

5.1.2 Vyhledávač zdrojů (Resources Investigator)

Vyhledávači jsou lidé živí, komunikativní, zvědaví, extrovertní, otevření, flexibilní. Tito lidé mají spoustu přátel a kontaktů, a jsou schopni okamžitě sehnat téměř cokoli. Stejně tak jako myslitelé jsou komunikativní a zvědaví, avšak na rozdíl od nich jsou velmi rychlí a impulzivní.

Přínos pro tým

Největší přínosem tohoto člena týmu je schopnost kontaktovat lidi, reagovat na výzvy, seznamovat podnik s okolím. Jsou to velmi praktičtí lidé, své nápady okamžitě promítají do reálných činů, bez dlouhého přemýšlení jednají a úspěšně domlouvají zakázky. Většinou mají přirozené charisma tedy schopnost okouzlit zákazníka. Jsou to také dobří vyjednávači obchodních podmínek. [2]

Přijatelné slabé stránky

Vyhledávači musí mít neustále nějakou činnost, a pokud určitou činnost dělají dlouho, přestane je bavit a svou pozornost přenáší do jiné oblasti.

Riziko pro tým

To, že vyhledávač nevydrží u jedné činnosti příliš dlouho souvisí s rizikem pro podnik. V extrémním případě určitá zakázka nemusí být dotažena až do konce, což souvisí se ztrátou zákazníka, přerušení navázání dobře vytvořeného kontaktu, zhoršení jména podniku a v nejhorším případě případně zakázka konkurenci.

5.1.3 Koordinátor (Co-ordinator, Chairman)

Jedná se o jednu ze dvojice vedoucích rolí. Koordinátor je demokratický a přátelský člověk, který má dostatek sebedůvěry, ale nemusí se prosadit za každou cenu. Má velkou zodpovědnost a uvědomuje si, že svých cílů může dosáhnout právě tehdy, pokud tým bude dobře spolupracovat. I proto má se členy týmu výborné vztahy, umí takticky usměrňovat, nikoliv dirigovat. [2]

Přínos pro tým

Koordinátoři jsou přirození vůdci týmu, kteří si jdou za svým cílem. Tito lidé umějí respektovat názory spolupracovníků, odhalovat rezervy, umí dobře odhadovat potenciál lidí, se kterými pracují a snaží se jim poskytnout ty nejlepší podmínky k jeho rozvoji a naplnění.

Takticky slad'ují potřeby firmy s potřebami jednotlivců, využívají schopnosti členů týmu tak, aby dosáhli optimálního výsledku. Jejich nejúčinnějším prostředkem je vhodná motivace, která platí na každého člena týmu jinak, ať už nehmotnými nástroji, jako je pochvala, osobní uznání či jiné motivační metody.

Přijatelné slabé stránky

Mírná a důvěřivá povaha koordinátorů někdy vede k přeceňování spolupracovníků a nedostatečné kontrole jejich práce, což může vést k horším výsledkům. Mohou nastat i situace, kdy pro dobré vztahy na pracovišti málo kdy vnucují vlastní názory, a spíše se snaží uspokojovat potřeby druhých. Z toho vyplývá, že jsou koordinátoři dobře ovlivnitelní, a názory spolupracovníků uplatňují i tam, kde by bylo lepší prosadit vlastní postup. [2]

Riziko pro tým

V případě, že je potřeba, je koordinátor schopen přitvrdit, vůči jednotlivým členům nebo týmu, avšak toto chování mu není zcela přirozené, a bude jej odkládat dokud jen to bude možné. Tato situace vede ke snížení morálky v týmu a také k nespokojenosti s příliš nedůsledným vedením.

5.1.4 Formovač (Shaper)

Druhou vedoucí roli v podniku je formovač. Formovači jsou lidé, kteří mají spoustu energie, kterou vkládají do splnění podnikových cílů. Často bývají neurotičtí, bojovní, rozhodní a vytrvalí, ale také impulzivní, vznětliví a netrpěliví - všechno chtějí mít hned. Proto se ve své práci snaží postupovat co nejrychleji. I když se zdá, že pracují velmi efektivně, mnohdy, při rozvážnějším jednání, by mohl být výsledek lepší.

Přínos pro tým

Formovači jsou pohotoví, dokážou se rychle a často správně rozhodnout. Velmi rychle se zorientují v situaci, která nastala a neprodleně najdou řešení. V kritických situacích

zachovají chladnou hlavu a nenechají se rozhodit, plně se soustředí na svůj úkol. Svě podřízené dokážou „postrčit“ správným směrem, který je nutný pro daný cíl. [2]

Přijatelné slabé stránky

Formovači jsou příliš zaměřeni na své výsledky, což ovlivňuje jejich chování k ostatním. Jsou netrpěliví a nervózní, nezajímají je nápady jiných členů týmu, ani důsledky svých rozhodnutí, které mohou ovlivnit jednotlivce. Jsou nekompromisní, necitliví až bezohlední. Neustále spěchají, vyjadřují se stručně a jasně, rozebírat problémy, které nastanou považují za zbytečné.

Riziko pro tým

To, jak se formovač chová, často může vést až k rozvrácení týmu. Nepříjemné a stresové pracovní prostředí, které je plné konfliktů lidi demotivuje, a tak dávají výpověď.

Impulsivní a unáhlené rozhodování s sebou nese také velké riziko. To, že se formovač často rozhoduje správně neznamená, že je to tak vždy a pokud se rozhodne špatně, může ovlivnit dlouhodobou finanční situaci podniku. [2]

5.1.5 Vyhodnocovatel (Monitor-Evaluator)

Chladný, zdánlivě nezúčastněný člen týmu, který aktivity ostatních sleduje jakoby zpovzdálí bez zájmu, bez nadšení, až se jeví, že úsilí ostatních bojkotuje, ale ve chvíli, kdy se zdá, že konečně přišel úspěch a je důvod k radosti, zasahuje. Svým typicky ledovým způsobem komentuje stinné stránky úspěchu nebo nereálnost řešení. Dokáže vnímat situaci z více aspektů a uvědomovat si možná rizika. [2]

Přínos pro tým

Vyhodnocovatelé brání tým před rizikem a unáhleným rozhodnutím. Vnímají problémy širě než ostatní členové, jsou skeptičtí vůči jejich nadšení a reálně odhadují možné

důsledky. Jsou odolní vůči emocím, vždy si uchovávají chladnou hlavu, dobře předvídají, jsou opatrní a svědomití.

Tito lidé přinášejí týmu strategický nadhled, zatímco ostatní jsou soustředěni na operativní řešení problému. Vyhodnocovatelé vnímají situaci v širším kontextu, v různých aspektech, které ostatním nedocházejí.

Přijatelné slabé stránky

Skepse, snižování vzletných myšlenek, nadměrná kritičnost vyvolávají v ostatních členech týmu demotivaci. Díky opakované, byť oprávněné kritice, roste v týmu přesvědčení, že jakákoliv aktivita je v podstatě nesmyslná, a nastupuje únava. [2]

Riziko pro tým

Nápady potřebují prostor, aby se mohly rozvíjet, a i naivní myšlenka může být stimulem k jiným podnětům a postupně může být poněkud změněna a přepracována až k použitelnému řešení. Vyhodnocovatel je nebezpečný tím, že může dobré myšlenky zabít už v zárodku. Má neprůstřelné logické argumenty, které nedávají žádnou šanci najít východisko, a to odrazuje spolupracovníky od dalšího hledání.

5.1.6 Týmový pracovník (Team Worker)

Týmový pracovník jsou dobrosrdeční, přátelští lidé, kteří stavějí nade vše dobré vztahy mezi lidmi a pohodu v týmu. Sami jsou hodní, rádi pomáhají ostatním a domnívají se, že i ostatní lidé jsou takoví. Na ostatních vidí hlavně to dobré a to negativní se snaží tolerovat a omlouvat. Jsou nenároční, neprosazují sebe ani své zájmy, důležitější je pro ně uspokojení potřeb ostatních lidí a respekt vůči jejich názorům. Chyby hledají spíše na sobě. Týmový pracovník je šťastný, jsou-li šťastní ostatní. Hlavním argumentem pro rozhodnutí není ekonomický přínos, ale zda to pomůže lidem a nikomu neublíží. [2]

Přínos pro tým

Týmoví pracovníci vytvářejí v týmu pozitivní atmosféru a pozitivní mezilidské vztahy. Všimají si, zda se někomu neubližuje, a včas mu přicházejí na pomoc. Stane-li se, že je někdo ponechán mimo, snaží se ho vtáhnout do týmu, aby nebyl zklamaný. Jsou to taktici, kteří vycítí blížící se hádku a elegantně konfliktu předejdou stočením diskuze k jinému tématu nebo uklidněním rozvášněných protivníků. Pokud už konflikt nastane, jsou schopni jej usměrnit pozitivním směrem a zahrát do ztracena.

Přijatelné slabé stránky

Týmoví pracovníci jsou nerozhodní, pokud jde o závažná rozhodnutí. Je pro ně obtížné zaujmout jednoznačné stanovisko. Jsou-li dotázáni, na které straně jsou, nevědí a dostávají se do stresu. Pro ně je na prvním místě tým a dobré vztahy v něm, přičemž samo téma sporu je až druhořadé. [2]

Riziko pro tým

Dokážou ostatní pozitivně motivovat, ale je pro ně velmi těžké vyvinout tlak a řešit kritickou situaci. Neradi sdělují lidem nepříjemné informace a je-li to nutné, snaží se z toho nějakým způsobem vykroutit. Necítí se dobře, mají-li někoho kritizovat nebo postihnout, hledají únikové cesty nebo kritiku překroutí tak, že nakonec působí spíše jako pochvala.

Takové jednání může vést k nerespektování ze strany týmu a ke zjištění členů, že si mohou dovolit cokoliv a stejně se nic nestane. [2]

5.1.7 Realizátor (Implementer)

Realizátoři jsou velmi spolehliví lidé s mimořádnou disciplínou a praktickými organizačními schopnostmi. Věří, že jakákoliv činnost vyžaduje systém, řád, pravidla, a pokud systém existuje, je nutno ho bezvýhradně dodržovat. Bojí se anarchie a drobné porušení pravidel již považují za první krok k chaosu a bezvládí.

Přínos pro tým

Přínosem realizátora je v první řadě systém. Tito jedinci vnášejí systém do chaosu a řád do nepořádku. Pravidla rádi tvoří, ale také naprosto samozřejmě respektují normy vytvořené ostatními. Ochotně přijímají postupy a metody řízení a učí se jim, protože jsou rádi, když ve svém rozhodování a jednání mohou o nějakou metodu nebo postup opírat. Pravidla se snaží přenášet i na práci ostatních. Jsou dobří praktiční organizátoři, kteří stojí na zemi, a dokáží přepracovat do praktické podoby i vzletné nápady myslitelů nebo vyhledávačů zdrojů. [2]

Přijatelné slabé stránky

Úžasně vymyšlený systém má jistá úskalí – byl vypracován v určité době a za určitých okolností, avšak život je poněkud nepředvídatelný a jde stále dál. Po určité době pravidla systému přestanou být aktuální a bylo možná efektivnější postupovat odlišně. Ale to se realizátorovi, který vypracoval tak úžasný systém, vůbec nelíbí. Realizátor je nepružný, a tak se změnám brání a snaží se realitu naroubovat na jednu stanovené zásady.

Riziko pro tým

Posedlost systémem může vést až k byrokracii. Realizátor se zatne, nekompromisně lpí na zavedených pořádcích a bojkotuje jakoukoliv změnu. V dynamickém prostředí trhu se pak takoví lidé stávají nebezpečím pro firmu, zvláště pokud mají vliv na ostatní spolupracovníky, které získávají na svou stranu proti novotám. Změna se neprosadí, firma stagnuje a uvolněný prostor získá konkurence. [2]

5.1.8 Dokončovatel (Finisher)

Svémi povahovými rysy se podobá vyhodnocovateli, avšak liší se od něho svým zaměřením na detail a neschopností nadhledu. Nic pro něho není dostatečně dokonalé a na každém ukončeném projektu najde ještě nedostatky, které je potřeba dodělat.

Přínos pro tým

Dokončovatel je nositelem kvality. Jeho preciznost a zaměření na detail mu umožní vyloučit jakoukoliv vadu na práci týmu a odvést naprosto dokonalý výsledek. Nesnáší nedbalost, polovičatost a lajdáctví. Neovlivněn tlakem času ani poznámkami spolupracovníků, soustředěně odstraňuje jeden nedostatek za druhým, dokud nesoudí, že je dílo dokonalé. [2]

Přijatelné slabé stránky

Je to perfekcionista, okouzlený detailem. Postrádá schopnost nadhledu, tvorby vize a širší perspektivu. Ulpívá na detailech, a často mu pak unikají věci podstatné.

Pro dokončovatele je velmi obtížné delegovat. Mají minimální důvěru vůči spolupracovníkům, kteří jsou podle dokončovatelů nedbalí, nespolehliví a lehkomyšní. Pociťují potřebu mít neustále všechno pod kontrolou a delegování díky tomu ztrácí smysl.

Riziko pro tým

Tým může nezvládnout práci ve stanoveném termínu, pokud je závislý na činnosti dokončovatele. Práce na různých podrobnostech zabere mnoho času a díky tomu dokončovatel nestačí svým kolegům, kteří dokážou odhadnout přijatelnou úroveň kvality. Posedlost detaily a panický strach z chyb vede k neúměrnému trvání práce na projektech.

5.1.9 Specialista (Specialist)

Tato role byla doplněna až v novějších Belbinských pracích. Svým způsobem je mimořádná, protože není tolik ovlivněna osobností nositele, nýbrž stojí na jeho vysoké úrovni znalostí. Pro specialistu je typické obrovské zaujetí pro svůj obor a vysoká koncentrace na oblast svého zájmu. Vše ostatní je pro něj podružné. Odborný rozvoj je pro něj nejvyšší hodnotou, které je připraven obětovat své pohodlí, kariéru a zdraví. Dokáže strávit mnoho hodin studiem odborné literatury či časopisů, řeší-li problém, nikdo ho nedokáže odtrhnout, dokud nepřijde záležitosti na kloub. [2]

Přínos pro tým

Pro tým je přínosem svojí profesionalitou. Vyznačuje se rozsáhlými a hlubokými odbornými znalostmi ve svém oboru. Umějí ostatním poradit s jakoukoliv odbornou otázkou, pokud se týká jejich působnosti, a skoro vždy najdou nějakou cestu, jak problém vyřešit. Nenajdou-li ji, znamená to, že řešení neexistuje. Své návrhy dokážou doložit množstvím poznatků z odborné literatury nebo praxe v jiných organizacích. Jejich návrhy však nemusejí být vždy reálné, ani laciné – to jsou aspekty, nad které je specialista povznesen.

Specialista dodává týmu image. Jeho jméno dává týmu vážnost v odborném světě, často i mezi laiky, kteří si uvědomují jeho význam. On to však nedělá kvůli své slávě – on pouze pracuje na problémech, které ho velmi baví.

Přijatelné slabé stránky

Vysoká vazba na určitý obor vytváří jednostrannou orientaci – zaujetí, věnované jeho oblasti znalostí, plně zabírá veškerý specialistův čas a musí být kompenzováno nezájmem o ostatní věci, které už nemůže stíhat. Tak se dostává do určité izolace a ztrácí nadhled. Pracuje-li v týmu spolupracovníků ze stejného oboru, ještě více se ponoří do svého světa. Pracuje-li v mezioborovém týmu, není příliš ochoten chápat problémy ostatních a má sklon vnímat úkol pouze z pohledu svého útvaru.

Riziko pro tým

Jednostranná orientace vede k další nesnázi, kterou je špatná komunikace. Specialisté používají vlastního jazyka, který je ostatním nesrozumitelný nebo jen částečně srozumitelný. Specialista je často také neochotný vidět problém očima jiného. Komunikační bariéry a neschopnost spolupráce vedou ke krachu týmového úsilí a neřešení problémů. [2]

5.2 Vztahy mezi rolemi

Belbinovské role odrážejí postup řešení problémů a vytváření produktů, tedy procesů, jež jsou v jistém smyslu podstatou práce skupin a týmů a smyslem jejich existence. Každá z rolí zřejmě vznikla pod tlakem potřeby obsadit určité místo. Role tak vlastně odrážejí jednotlivé kroky postupu, jímž musíme projít, chceme-li vyřešit nějaký problém a dosáhnout nějakého výsledku. [8]

6. VEDOUcí TÝMU

V odborných kruzích se lze často setkat s názory, že úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, kteří organizaci řídí. Ani do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí, ba právě naopak, jejich úloha bude posílena některými novými skutečnostmi:

- globalizace světové ekonomiky – nutnost vyrovnat se s jejími důsledky pro různé organizace;
- zrychlování tempa změn;
- náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů;
- rostoucí vliv informační společnosti atd. [9]

Častou otázkou manažerů bývá, jaký je vlastně optimální způsob vedení. V Belbinově typologii nacházíme minimálně dvě vedoucí role – formovače, který dosahuje výsledků vysokou osobní energií, rozhodností a tlakem na podřízené, a vedle toho koordinátora, který se opírá spíše o důvěru ve spolupracovníky, komunikaci s nimi a jejich motivování. Který z těchto stylů vedení je optimální? Každý má určité výhody a slabé stránky. Optimální vedoucí je tedy schopen působit jako formovač nebo jako koordinátor v návaznosti na podmínky situace. Situaci pak určuje především kvalita lidí, kteří jsou řízeni. Podle toho může nadřazený efektivně využívat motivačních nástrojů. [2]

6.1 Vedoucí týmu formovač

Silné stránky:

- dokáže vyvinout vysokou energii a mimořádný tlak na lidi, aby dosáhl cíle;
- jednoznačně vysvětlí zadání a formuluje požadované výsledky tak, aby nikdo nezůstal na pochybách, jaký je výstup očekáván;
- je náročný vůči sobě i vůči ostatním; nastavuje vysoko standardy plnění úkolů, trvá na jejich kvalitním splnění ze strany spolupracovníků;
- často a průběžně kontroluje postup jednotlivců a bezprostředně jej komentuje;
- nevyhýbá se kritice, nebojí se reagovat na nedostatky v odvedené práci a podniknout adekvátní nápravná opatření;

- dokáže zvládat neschopnost, neochotu, negativní jednání pracovníků; překonává bezradnost nezkušených jednotlivců direktivním řízením jejich činnosti stejně jako lenost či odpor demoralizovaných pracovníků energickým prosazováním své vůle.

Obecně můžeme konstatovat, že formovač se osvědčí spíše při řízení lidí s nižší úrovní schopností nebo pracovního nasazení, kteří potřebují stálý dohled.

6.2 Vedoucí týmu koordinátor

Silné stránky:

- umí lidi motivovat a vnitřně přesvědčit o smyslu vykonávané práce, povzbudit je a dodat jim energii;
- dokáže naslouchat odlišným názorům, pochopit cítění ostatních a respektovat je;
- dobře odhadne osobní potenciál spolupracovníků a snaží se pro ně vyhledávat příležitosti k seberealizaci;
- všímá si osobního přínosu jednotlivců a neopomine je pochválit, kdykoliv k tomu existuje důvod;
- umí do týmové práce vtáhnout a zapojit také individualisty nebo málo průbojné jedince;
- jedná s lidmi taktně a dokáže i nepříjemné věci sdělit způsobem pro ně přijatelným, takticky zvládá napětí a předchází konfliktům.

V souhrnu to znamená, že koordinátor je spíše vhodný pro schopné a spolehlivé pracovníky, kterým je třeba věnovat větší volnost a samostatnost.[2]

7. VÝBĚR ČLENŮ V TÝMU

Správná skladba členů v týmu je velkým předpokladem k úspěchu. Každá změna v týmu, ať již někdo odejde, nebo přijde nový, je dobrá příležitost k tomu zlepšit soudržnost a výkonnost týmu.

O úspěchu týmu nerozhoduje jen odbornost členů, ale stejně důležitá je i struktura jejich osobností a způsob, jak spolu vycházejí. Pokud spolu pracují špatní kolegové, nebo když je tým špatně veden, mohou záhy nastat problémy. [6]

Týmové schopnosti má ten, kdo je obdařen následujícími vlastnostmi:

- Pozitivní postoj k týmové práci

Tato vlastnost je pro člena týmu velmi důležitá. Musí se zapojovat do kolektivního jednání a být schopen poslechnout si názory kolegů.

- Myšlenková pružnost, kreativita a zvědavost

Člen týmu, který stále dokolečka předkládá tytéž návrhy, aniž by se díval napravo nalevo, svoji skupinu nikam neposouvá. Dobrý týmový hráč přistupuje na myšlenky jiných a přispívá do diskuze svým pohledem

- Frustrační tolerance

Dobrý týmový hráč musí umět zvládat situace, kdy jsou jeho návrhy zamítnuty. Neměl by se uraženě stáhnout zpět, když se mu nepodařilo prosadit se.

- Schopnost přijmout kritiku

V týmu může občas docházet i k rozmrškám. Je možné, že se diskuze v zápalu boje strhnou na nevěcnou a osobní rovinu. Schopnost přijmout kritiku je proto u členů týmu důležitá vlastnost.

- Schopnost a ochota učit se

Tady se musejí zohlednit nejen odborné kompetence, ale i sociální a metodické schopnosti. Někteří kolegové mají možná skvělé nápady, ale nevědí, jak je prezentovat v týmu.[6]

8. MOTIVAČNÍ FAKTORY

Zatímco existuje mnoho potencionálních negativních oblastí, kterým je třeba se vyhnout, existuje i celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních pocitů.

Mezi motivační faktory řadíme:

a) Úspěch

Úspěch je důležitý, lidé ho mají rádi a představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Každý má potěšení, když něčeho dosáhne.

b) Uznání

Uznání výkonu je ještě více potřebnou částí dobré motivace. Toho si musí být dobrý management vědom. Pokud nejsou věci dobře zorganizovány a lidé nevědí, co mají dělat a nemají jasné cíle, úspěch a vyjádření jeho uznání může být velice složité.

Uznání může být i hmatatelné, např. povýšení či bonusy, to vše je určitý druh uznání.

c) Ocenění formou odměny

Kombinace uznání s dosaženými výkony je vhodnou příležitostí k zamyšlení se nad hmatatelnou odměnou, což může být cokoliv počínaje výplatou až po bonusový balíček. [6]

Zahrnuje:

- Firemní auta
- Provize
- Finanční pomoc
- Penze (penzijní výhody)
- Dovolená
- Pohyblivá pracovní doba
- Podíl na zisku, bonusy, podílová schémata

d) Náplň práce

Přírozně pomáhá i to, když lidé mají svoji práci rádi. To znamená, že některá zaměstnání motivují lidi snadněji než jiná, jsou nepochybně zajímavější, smysluplnější či zábavnější, ale i když je práce sama o sobě nudná, tak pracovní prostředí nemusí být a není k tomu potřeba nijak významných výdajů. Další možnosti, jak udělat pracovní prostředí zajímavější jsou například lepší vybavení, komfort, kuřácké místnosti a další.

e) Odpovědnost

Odpovědnost přináší lidem pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita a vlastně jakékoliv měřítko výkonu.

f) Možnost kariérního postupu

Nikdo z nás nechce stát na stejném místě. Lidé mají rádi, když mohou postupovat v kariérním žebříčku nahoru. Samozřejmě, protože to s sebou něco přináší, například lepší plat, nebo pracovní pozici. [3]

9. HODNOCENÍ LIDÍ PŘI PRÁCI V TÝMECH

Součástí práce ve firmách je zejména průběžné hodnocení, jež souvisí s případnou průběžnou kontrolou konkrétních výkonů nebo se splněním konkrétního jednorázového úkolu. Toto průběžné hodnocení probíhá vždy, když je co hodnotit. Vedle tohoto hodnocení je ovšem vhodné vždy jednou za čas se sejít k pravidelnému systematickému zhodnocení výkonů, kterých zaměstnanec dosahuje, a zdrojů, které do firmy přináší. Můžeme pomýšlet především na následující typy pravidelného hodnocení zaměstnanců a případně je doplnit ještě o neperiodické hodnocení mimořádné. [8]

9.1 Krátkodobé hodnocení

Jde o pravidelné hodnocení, které probíhá obvykle po několika týdnech práce (např. jednou měsíčně). Posuzujeme při něm pouze výkony, zdrojům se věnujeme jen zcela výjimečně, je-li to nezbytné. Údaje z tohoto hodnocení je dobré v nějaké velmi jednoduché podobě archivovat, aby mohly sloužit jako podklady pro následující hodnocení dlouhodobé.

9.2 Dlouhodobé hodnocení

Toto hodnocení je také pravidelné, ideálně probíhá jednou za půl nebo čtvrt roku, v mnoha firmách to ovšem bývá jen jednou ročně. Při dlouhodobém hodnocení posuzujeme výkon i zdroje. Postupujeme podle jednotlivých úloh a kompetencí, využíváme pyramidu kultury, opíráme se o záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, prognózujeme a posuzujeme budoucí vývoj, plánujeme vertikální i horizontální kariéry. [8]

10. TÝMOVÝ KOUČINK

Týmový koučink přináší zralé fungování týmu. To znamená, že lidé samostatně přemýšlejí, jak dosáhnout cíle, co jim v tom pomůže a co pro to mohou udělat. Jsou odhodláni přebírat odpovědnost za svoje konání a jsou schopni o tom mluvit s ostatními. Pokud se naučí spolupracovat, jsou schopni sdílet zdroje a informace. Lidé se vnímají jako součást skupiny, pro kterou se rozhodli pracovat, a zároveň vidí svůj osobní přínos a individuální odpovědnost za to, co mají na starosti.

Týmový koučink může využívat jakýkoli funkční celek, který má společný cíl a výstup a v němž členové potřebují spolupracovat. [7]

Definice koučinku (2013, s. 15): „Týmový koučink je výsledkově orientovaný proces, který provází skupinu ke konkrétním krokům, které vedou k definovanému cíli.“. [8]

Čtyři pohledy při týmovém koučování

a) Firma

Vše, co se při týmovém koučování děje s týmem, musí podporovat širší celek – firmu, zákazníky, vnitřní i vnější vazby. Změny, které vznikají při týmovém koučování, musí akceptovat realitu, ve které skupina funguje – každá firma má svoji historii, hodnoty, ambice a plány a skupina je v nich zasazena a potřebuje s nimi fungovat v souladu.

b) Skupina

Týmové koučování musí respektovat vztahové, procesní a výsledkové fungování týmu tak, aby podporovalo dlouhodobé dosahování výsledku a zároveň dobré vztahy, atmosféru a prostor pro rozvoj.

c) Jednotlivec

Kouč musí věnovat pozornost i každému člověku; proces koučování musí podporovat jednotlivce a jeho rozvoj a zároveň podporovat bezpečí ve skupině. Každý člověk má své zájmy, silné a slabé stránky, osobní hodnoty, svoji motivaci. S tím do týmu přichází a je třeba to respektovat.

d) Vedoucí týmu

Je nutné, aby proces týmového koučování respektoval plně šéfa, jeho směřování a podporoval jeho pozici ve skupině, jeho způsob vedení a rozhodování a podporoval skupinu v souladu s ním.

Všechny tyto oblasti se vzájemně ovlivňují, nelze je pominout ani vynechat.[7]

11. SYNERGICKÝ EFEKT

Potenciál týmu nelze jednoduše vyjádřit pouhým součtem potencionálních jednotlivých členů týmu. Lidé jsou zde spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho přednostmi druhého, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty. Výkon týmu pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů.

Hovoříme o tzv. synergickém efektu. Ten můžeme vyjádřit vzorcem:

$$SE = VT - VSI$$

Zkratky vyjadřují tyto faktory:

- SE = synergický efekt;
- VT = výsledek týmu;
- VSI = souhrn individuů.

Úspěšnost týmu tedy zvyšuje synergický efekt – zvýšení výkonnosti týmu jako celku proti součtu individuálních jednotlivců.

Synergický efekt většinou vzniká až v sehraném týmu. Cesta ke zralosti není vždy jednoduchá a musí projít určitými stadii. V raných fázích může být efektivnost týmu dokonce nižší než souhrn výsledků jednotlivců.

Efektivnost týmové práce lze posuzovat podle tří kritérií:

1. skupinová efektivita výsledku práce týmu ve srovnání se standardy stanovenými pro splnění úkolu;
2. skupinový vývoj doprovodných sociálních procesů, které vytvářejí nebo posilují připravenost členů týmu pracovat společně na daném úkolu;
3. osobní spokojenost individuálních potřeb převažující nad jejich frustrací. [5]

12. VYUŽITÍ TÝMOVÉ PRÁCE V PRAXI

V praxi se setkáváme s mnoha typy týmů, které však mají odlišné poslání a vyznačují se různými způsoby práce.

Tým pracoviště

Pracovníci, kteří společně pracují v rámci jedné firmy nebo oddělení tvoří přirozený pracovní tým. Tito pracovníci mají stejný cíl, a proto se očekává, že spolu budou spolupracovat, komunikovat mezi sebou, pomáhat si, podporovat se. K příjemné pracovní atmosféře by měl přispět jejich vedoucí, který se zajímá o názory pracovníků, projednává s nimi důležité věci, vede pracovníky ke vzájemné podpoře, naslouchá jejich názorům, na jejichž základě se potom může rozhodovat.

Spolupráce mezi směnami

Dalším druhem týmové práce je spolupráce zaměstnanců mezi směnami. Především ve výrobním odvětví je velmi důležité, aby pracovníci z jedné směny efektivně přenášeli informace pracovníkům druhé směny. K tomu je třeba vytvořit organizační podmínky, do kterých se budou zaznamenávat veškeré informace o průběhu směny. Neméně důležitá je opět ochota vedoucích pracovníků, předávat si důležité informace mezi sebou a nenechávat zjištěné problémy na druhých. [1]

Mezioborové (interdisciplinární) týmy

Jsou tvořeny specialisty z různých podnikových útvarů, každý z nich přináší své odborné znalosti a současně stanoviska zastávaná v jeho části organizace. Jsou zaměřeny jak na dílčí problémy, tak i na dlouhodobou spolupráci v určité oblasti. Tyto týmy vznikají v situaci, kdy dané problémy nemůžeme uložit k řešení jednomu útvaru.

Vrcholový tým

Tento tým má mimořádný význam z hlediska plnění cílů a úspěšnosti organizace, pokud nefunguje, může ohrozit existenci firmy. Je sestavený z vrcholových manažerů nebo členů představenstva - je to tedy rovněž interdisciplinární tým, protože každý z jeho členů zastupuje jednu odbornou oblast podniku. [1]

Procesní týmy

Procesní týmy jsou postaveny na návaznosti různých procesů jednotlivých podnikových útvarů. Každá zakázka je sestavena ve sledu po sobě jdoucích činnostech, které na sebe musí navazovat, tak abychom čas i peníze využívali efektivně. Pracovníci jsou ohodnoceni podle výsledku svého útvaru i zakázek. Vedoucí zakázky organizuje činnosti jednotlivých oddělení a spolupracuje se zákazníkem.

Firma jako tým

Celý podnik by měl spolupracovat jako jeden tým. Hlavní proces, který směřuje od technického rozvoje přes technickou přípravu, nákup, výrobu po obchodníky, potřebuje řadu podpůrných útvarů – ekonomů, kteří se postarají o finanční efektivnost procesu, personalisty atd.

Spolupráce s externími partnery

V současné době se firmy pokouší vytvořit dlouhodobé vztahy s dodavateli i zákazníky, které jsou postaveny na důvěře, hledání nových cest, které uspokojí klienty, spolupráce se zájmovými a jinými sdruženími atd. Týmová práce tedy může překročit i rámec společnosti. [1]

13. VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ PRÁCE

Přestože je dobře řízená týmová práce efektivnější než práce stejného počtu jednotlivců nebo stejně početné skupiny, je v ní také několik „kritických bodů“. Prvním z nich je samotné vytvoření týmu. Tým se vytváří samostatně a spontánně a dalo by se říci, že vytvoření pracovní skupiny je prvním krokem pro tvorbu týmu. Druhou etapou vývoje týmu je fáze orientace, v níž se vytvářejí hlubší vazby mezi jednotlivými členy týmu a vymezují se konkrétní obsahy cílů, které má tým plnit. Třetí fáze je obdobím vytváření norem, vnitřní struktury týmu (rozdělení týmových rolí) a teprve poté přichází ta nejdůležitější fáze – období stabilizace a efektivního fungování týmu.

Jelikož tým je sám o sobě stimulačním prostředkem pracovní motivace, je velmi důležité, aby tuto jeho funkci podporoval rovněž vrcholový management. V mnoha podnicích se stále hodnotí zejména individuální výkon, a to i v rámci týmu, a zaměstnanci mají pocit, že sdělováním informací mohou ztratit svoji pozici ve firmě nebo dokonce i přijít o místo. Tým však bez vnitřní komunikace nemůže fungovat a i stabilizovaný tým se může právě díky individuálnímu hodnocení jednotlivých členů rozpadnout.

Na druhou stranu má ale týmová práce spoustu výhod. Týmy jsou tvořivější než jednotlivci a klasické pracovní skupiny a ne nadarmo se říká „víc hlav, víc ví“. Proto, pokud pracujeme v týmu, díky více lidem máme více zdrojů informací a prohlubuje se nám tak využívaná informační základna. Pokud tým dobře spolupracuje, snadněji se také rozpoznávají a odstraňují chyby. Z některých chyb se pak mohou poučit i ostatní členové týmu a v budoucnu je neopakovat. Hlavní důvod vzniku týmové práce je, aby každý člen, měl danou určitou roli. Ne každý umí vše výborně, a proto má každý člen týmu takovou roli, která mu vyhovuje, a využije zde své nejlepší vlastnosti a dovednosti. Tím, že je v týmu více členů, rozdělíme více povinností mezi více lidí – práce je tak udělaná rychleji a efektivněji. [16]

14. VÝVOJ CESTOVNÍHO RUCHU

Tato část bakalářské práce se zaměřuje především na využití týmové práce v praxi. Nejprve se ale zaměříme na zaměstnanost v cestovním ruchu. Na grafu můžeme vidět vývoj zaměstnanosti v cestovním ruchu od roku 2003 až do roku 2012.

Graf 14.1 Vývoj zaměstnanosti v cestovním ruchu



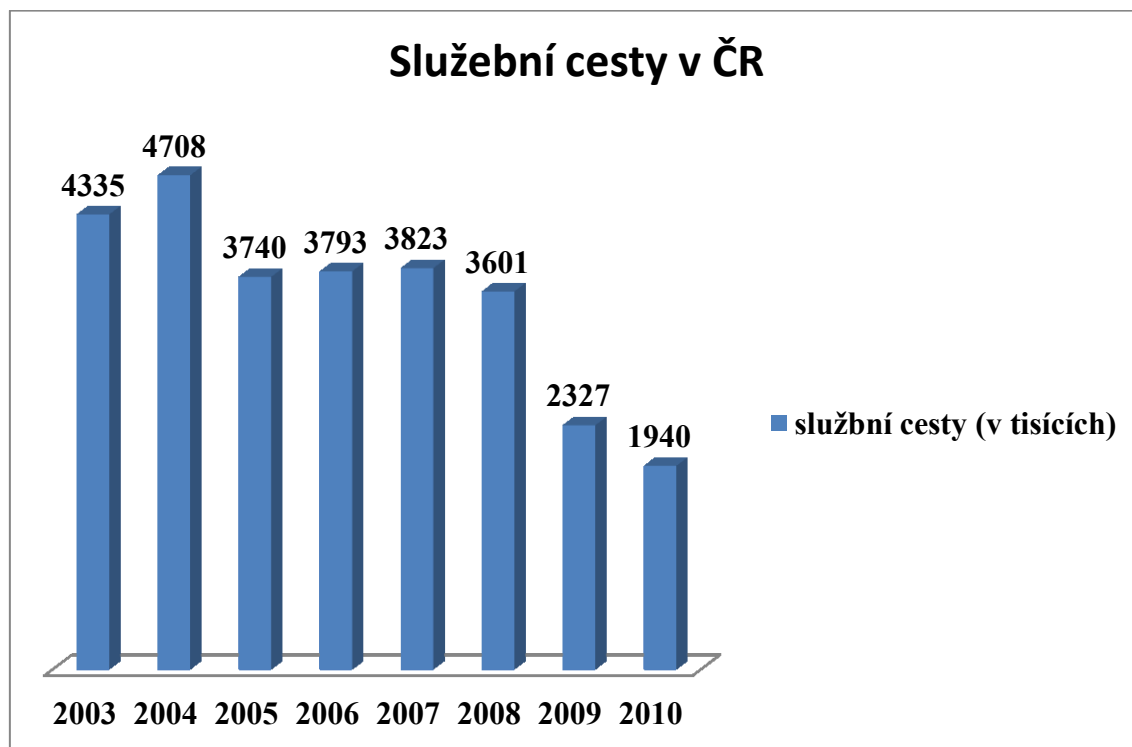
Zdroj: [14]

Jak je z predešlého grafu patrné, nejvyšší počet zaměstnanců v cestovním ruchu bylo v roce 2008, což bylo zapříčiněno jak postupným růstem HDP, které se právě v tomto roce dostalo na své maximum, tak také zvyšujícím se počtem turistů. Tudiž jak rostla poptávka po službách cestovního ruchu, tak i počet zaměstnanců rostl. Naopak již koncem roku 2008, kdy došlo k celosvětové ekonomické krizi, lidé přestávaly být bonitní, méně cestovali, což se projevilo již v roce 2009, a tím pádem i počet zaměstnanců v cestovním ruchu klesl. Tento pokles má i nadále klesající tendenci.

Nedílnou součástí cestovního ruchu jsou i služební cesty, na které své zaměstnance posílá téměř každý podnik. Jinak tomu není ani v cestovním ruchu. Podniky v této oblasti jsou

poskytovatelé služeb, které se velmi často doplňují, a proto je velmi důležitá správa, spolupráce a koordinace, která se dá zajistit právě prostřednictvím služebních cest.

Graf 14.2 Služební cesty v ČR



Zdroj: [15]

V tomto grafu jsou uvedeny služební cesty v tisících. Služební cestu definujeme podle počtu přenocování na jednom místě. Hned z prvního pohledu na graf je patrné, že celkový objem služebních cest neustále klesá. Pokud vycházíme z údajů v grafu, tak v období od roku 2003 až do roku 2010 bylo uskutečněno celkem 28 267 služebních cest, a v rámci těchto cest se v průměru přenocovalo celkem 3x, a náklady na jednu služební cestu činily 6 545 Kč na osobu.

15. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem tohoto šetření bylo zjistit potřebné informace od jednotlivých podniků, zda využívají týmovou práci, jestli je pro ně práce efektivní, jaké jsou podle nich výhody a nevýhody týmové práce a další. Dotazník zahrnoval deset otázek, z toho tři otevřené otázky a sedm otázek, u kterých měli firmy na výběr z několika možností.

Výzkum probíhal v měsících březnu a z části i dubnu. Rozeslala jsem 25 dotazníků, a z celkového počtu se mi jich vrátilo asi 7. Proto jsem začala kontaktovat firmy telefonicky a díky tomu jsem získala dalších 5 dotazníků. Celkem jsem tedy získala dotazníky od 12 podniků.

Tabulka 15.1 **Dotazník**

| Dotazník |
|--|
| 1. Jaká je velikost Vašeho podniku? a) mikropodnik (do 9 zaměstnanců) b) malý podnik (do 100 zaměstnanců) c) střední podnik (do 500 zaměstnanců) d) velký podnik (nad 500 zaměstnanců) |
| 2. V jakém odvětví Váš podnik působí? (např. hotel, restaurace, CK...) |
| 3. Využíváte týmovou práci v podniku? a) Ano b) Ne |
| 4. Myslíte si, že týmová práce usnadňuje práci v podniku? a) Ano b) Ne |

5. Kolik členů má Váš tým?

- a) 2
- b) 3-5
- c) 6-9
- d) 10 a více

6. Má každý člen určenu svou roli?

- a) Ano
- b) Ne

7. Jaké jsou výhody týmové práce?

.....

8. Dokázali byste uvést i nevýhody týmové práce?

.....

9. Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?

- a) Individuálně (každého zvlášť)
- b) Kolektivně (jako celek)

10. Co podle Vás motivuje pracovníky k týmové práci?

- a) Úspěch týmu
- b) Možnost začlenit se do kolektivu
- c) Zvýšení spolupráce v rámci pracovního kolektivu
- d) Možnost vytvořit si vůdčí postavení v týmu

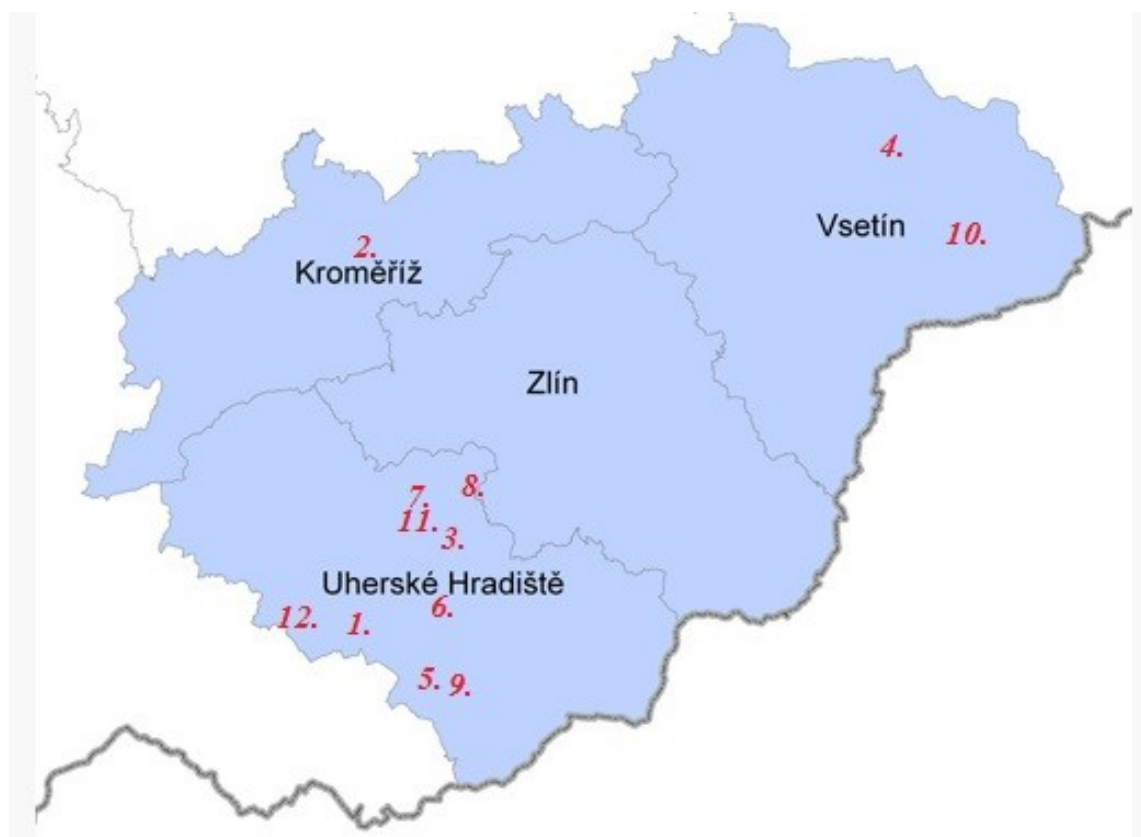
e) Možnost, že se můžu lépe schovat

Zdroj: [Vlastní]

15.1 Seznam respondentů

1. Aquapark Uherské Hradiště
2. Arcibiskupský zámek Kroměříž
3. Archeoskanzen Modrá
4. Valašský golfový klub Rožnov pod Radhoštěm
5. Jezera golf resort Ostrožská Nová Ves
6. Hotel Slunce
7. Hrad Buchlov
8. Ranč Kostelany
9. Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves
10. Wellness hotel Horal
11. Zámek Ořechov
12. Zámek Buchlovice

Obrázek 15.2 Zobrazení polohy jednotlivých podniků na mapě



Zdroj: [22]

15.2 Charakteristika jednotlivých podniků

- Aquapark Uherské Hradiště

Aquapark se nachází v těsné blízkosti centra Uherského Hradiště. Jeho historie sahá až do roku 1962, kdy bylo postaveno venkovní koupaliště a do roku 1991, kdy byl postaven krytý plavecký bazén. Aquapark postupně chátral, a proto se město Uherské Hradiště rozhodlo, že areál zrekonstruuje. V roce 2009 rekonstrukce započala a na podzim roku 2010 vznikl nový modernizovaný areál, který do města neustále láká spoustu turistů.

Aquapark Uherské Hradiště je skvělé místo pro vodní radovánky, plavání a relaxaci. Najdete zde atraktivní tobogány, plavecké a zábavní bazény, vyhřívaný bazén pod širým nebem, wellness centrum a kvalitní restaurační zázemí. V letní sezóně je otevřen venkovní areál se zajímavou nabídkou sportovních aktivit a společenských akcí. Kromě vodních radovánek je zde možnost využít dalších služeb, jako jsou masáže, nebo kadeřnické či kosmetické služby.[10]

- Arcibiskupský zámek Kroměříž

Arcibiskupský zámek je dominantou jednoho z nejatraktivnějších měst na Moravě a hlavním magnetem návštěvníků historického komplexu, v rámci něhož byl spolu se svými zahradami zapsán v roce 1998 na seznam Světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO.

K zámku přiléhá rozlehlá Podzámecká zahrada s jezírkem, nedaleko se nachází barokní geometricky koncipovaná Květná zahrada, vybudovaná olomouckým biskupem Karlem II. [11]

- Archeoskanzen Modrá

Archeoskanzen Modrá se nachází nedaleko města Uherského Hradiště. Je významným subjektem názorně osvětlující jednu z nejvýznamnějších etap našich národních dějin – Velkomoravské říše. Skanzen žije každodenním životem, naučnými představeními, programy, pokusnými tavbami kovů, výrobou keramiky, zemědělskou výrobou i neustále prováděným archeologickým výzkumem. [12]

- Valašský golfový klub Rožnov pod Radhoštěm

Golfové hřiště Valašského golfového klubu je situováno na východním okraji města Rožnov pod Radhoštěm.

Samotné devítijamkové hřiště má délku 5 100 m a je vhodné jak pro začátečníky, tak i pro zkušenější hráče. Recepce se nachází v útulné budově klubovny s možností občerstvení, kde jsou umístěna i sociální zařízení a kryté odpaly odkud je možno hrát v případě nepříznivého počasí. [17]

- Jezera golf resort

Golf resort Jezera se nachází v obci Ostrožská Nová Ves v srdci Slovácka cca 8 km od Uherského Hradiště.

Specifické rozdělení jamek kolem jezer, celková délka hřiště z bílých odpališť 6000m snese srovnání s resorty, které disponují 18ti jamkovými hřišti a svými parametry převyšuje většinu ostatních 9ti jamkových golfových hřišť v ČR. Poloha hřiště a jeho nadmořská výška umožňuje jednu z nejdelších golfových sezon v ČR. [20]

- Hotel Slunce

Hotel slunce se nachází v královském městě Uherské Hradiště. Budova je jedinou dochovanou stavbou v renesančním stylu ve městě. V letech 2001 - 2003 prošla budova náročnou rekonstrukcí a modernizací. V současnosti tak může hotel nabídnout luxusní komfort v historických prostorách, které vytvářejí exkluzivní prostředí v samotném centru Uherského Hradiště. Součástí hotelu je i hotelová restaurace, která disponuje kapacitou až 60 míst a v letních měsících hotel otevírá i zahrádku, která se nachází na Masarykově náměstí. [18]

- Hrad Buchlov

Buchlov se nachází severovýchodně od Uherského Hradiště nedaleko městyse Buchlovice. Tento objekt je ukázkou středověké pevnostní architektury a hradní interiéry dokumentují vývoj bytové kultury od 15. do 19. století. Hrad Buchlov můžeme považovat jako jeden z nejmohutnějších a nestarších královských hradů. V hlavní sezóně zde probíhají jak denní tak i noční prohlídky hradu a různá divadelní představení. [19]

- Ranč Kostelany

Ranč Kostelany se nachází v nádherné lokalitě přírodního parku Chřiby, jen několik kilometrů od Kroměříže. Ranč byl původně vybudován pro milovníky koní a příznivce western & country. Se svou širokou nabídkou kvalitních služeb je dnes ideálním místem pro pořádání nejrozličnějších firemních a společenských akcí ve stylovém prostředí. Součástí areálu se nachází hotel, restaurace a aquacentrum. [22]

- Sirnaté lázně Ostrožská Nová Ves

Malebné Sirnaté lázně se stoletou tradicí v Ostrožské Nové Vsi, poblíž Uherského Hradiště, jsou zasazeny do rozsáhlého lesoparku. Zdejší přírodní minerální sirnaté prameny se využívají k lázeňské léčbě pohybového aparátu a kožních onemocnění, především k léčbě lupénky. Sirnaté lázně nabízí klidnou rodinnou atmosféru, příjemné ubytování, vynikající kuchyni s možností dietního stravování. V lázeňském areálu se nachází příjemná kolonáda s obchůdky a lázeňskou kavárnou s letní terasou a dětským koutkem. [24]

- Wellness hotel Horal

Luxusní relaxační centrum wellness hotel Horal se nachází ve Velkých Karlovicích. Jedinečné prostory určené pro relaxaci a odpočinek zahrnují saunový svět s řadou ozdravných procedur a bohatou nabídku masáží. Wellness centrum výborně doplňuje trávení volného času v rámci letní i zimní dovolené nebo víkendového pobytu. Spolu s finskou saunou, parní lázní a whirlpool bazénem vytváří Wellness Horal ucelený program pro relaxaci, zdraví a štíhlou linii. [26]

- Zámek Buchlovice

Zámek Buchlovice ležící nedaleko majestátního hradu Buchlova, patří k nejvýznamnějším barokním šlechtickým sídlům na území České republiky. Kromě samotného zámku a parku mohou návštěvníci zhlédnout unikátní sbírku fuchsí, tematické výstavy, galerii vín a nejrůznější kulturní akce. Malí návštěvníci pak jistě ocení záchrannou stanici a malou zoologickou zahradu s množstvím domácích i exotických zvířat. [25]

- Zámek Ořechov

Zámek Ořechov u Uherského Hradiště je v současné podobě zajímavá raně barokní architektura, která je širší i odbornou veřejností v podstatě nepovšimnuta. Zámek Ořechov má soukromého majitele, který od září roku 2010 rozhodl umožnit veřejnosti zámek navštívit. V nově zrestaurované zámecké kapli mohou probíhat svatební obřady. [27]

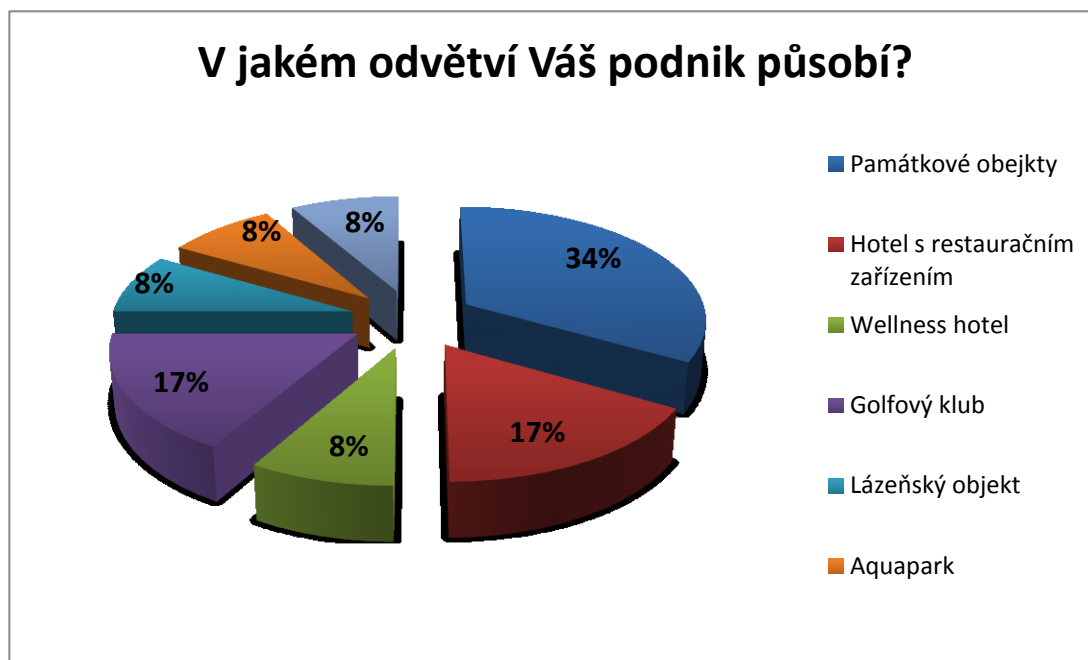
15.3 Analýza výsledků výzkumu

Graf 15.3 k otázce č.1 **Jaká je velikost Vašeho podniku?**



První otázka měla zjistit, jaká je velikost sledovaného podniku. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí, ze kterých mohli vybrat pouze jednu. Z výzkumu vyplývá, že z dvanácti dotazovaných podniků je pět mikropodniků (42%), šest malých podniků (50%), jeden střední podnik (8%) a žádný z nich není velký podnik.

Graf 15.4 k otázce č. 2 V jakém odvětví Váš podnik působí?



Druhá otázka se zabývala tím, v jakém odvětví dotazovaný podnik působí. Výsledkem je zjištění, že ze 12 dotazovaných jsou čtyři památkové objekty (34%), dva hotely s restauračním zařízením (17%), jeden wellness hotel (8%), dva golfové kluby (17%), které zahrnují i hotel a restaurační zařízení, jeden lázeňský objekt (8%), jeden aquapark (8%) a jeden skanzen (8%).

Graf 15.5 k otázce č. 3 **Využíváte týmovou práci v podniku?**



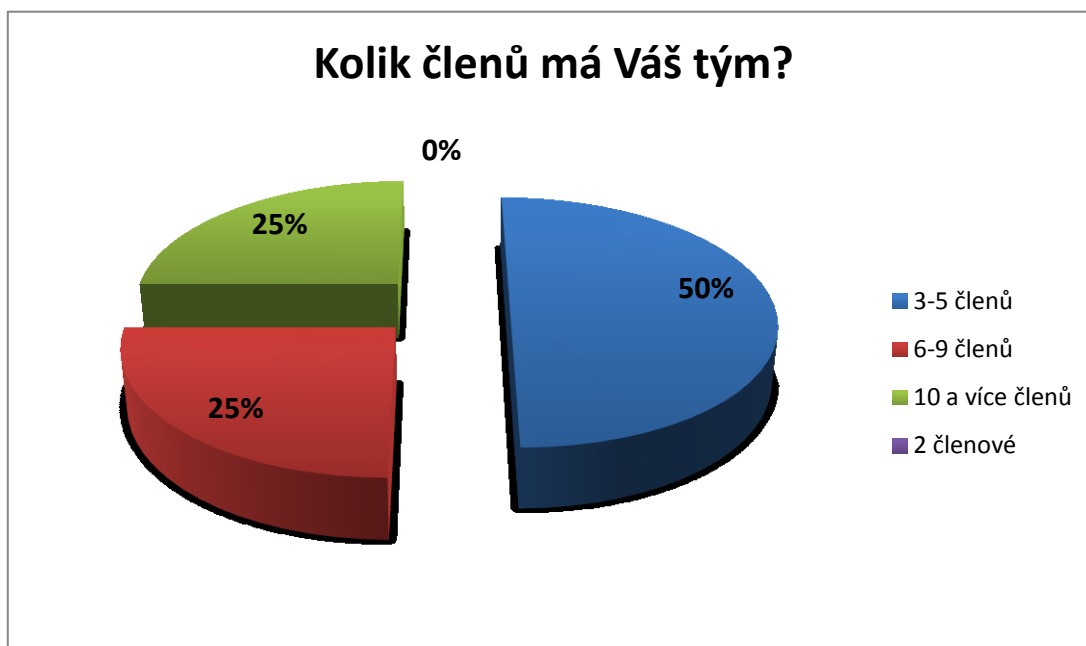
Otázka č. 3 byla v mém dotazníku dá se říct zásadní, protože pokud by podnik nevyužíval týmovou práci, dotazník by pro něj neměl smysl. Po vyhodnocení všech odpovědí jsem dospěla k názoru, že týmovou práci využívá všech dvanáct dotazovaných podniků (100%).

Graf 15.6 k otázce č. 4 **Myslíte si, že týmová práce usnadňuje práci v podniku?**



Na tuto otázku opět odpověděli všichni respondenti kladně (100%).

Graf 15.7 k otázce č. 5 **Kolik členů má Váš tým?**



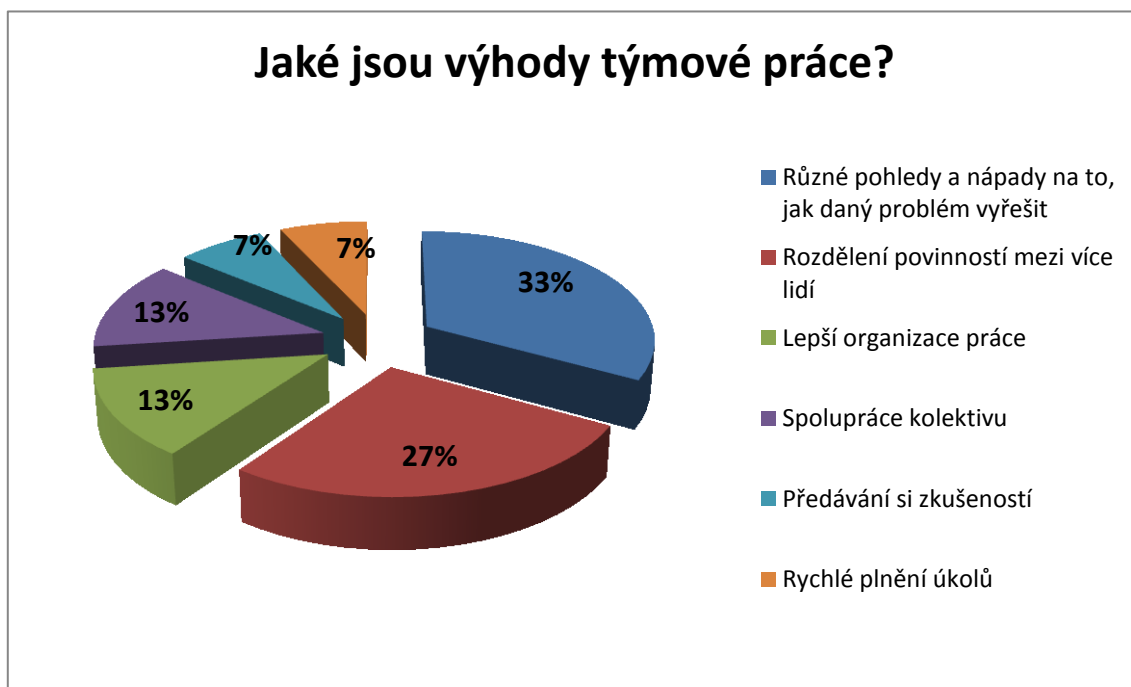
Díky této otázce jsem chtěla zjistit, kolik členů obsahuje tým. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí. Po vyhodnocení grafu jsem zjistila, že nejčastější týmy jsou ve složení 3-5 členů. Na tuto otázku odpovědělo kladně šest respondentů (50%). Poté následovaly týmy ve složení 6-9 členů, kladně odpověděli tři respondenti (25%) a stejně tak 10 a více členů, také tři respondenti (25%). Ani jeden z podniků nevyužívá dvoučlenný tým.

Graf 15.8 k otázce č.6 **Má každý člen určenou svou roli?**



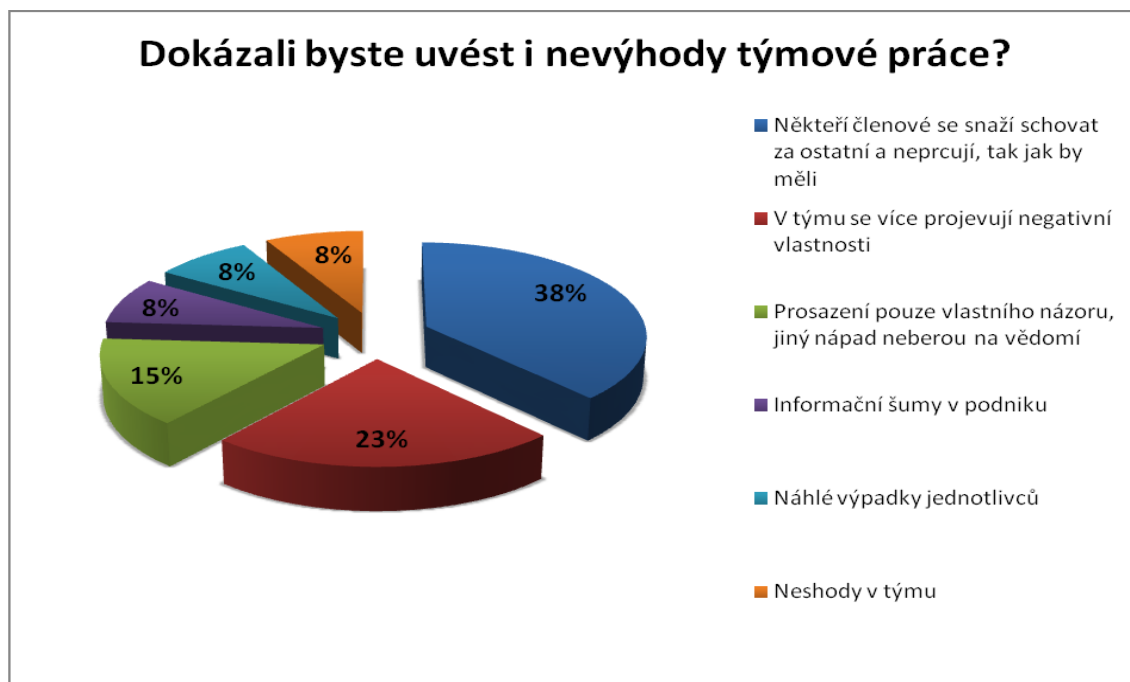
Týmové role jsou v podniku velmi důležité, a proto mě zajímalo, zda každý člen týmu má určenou svou roli. Z dotazníku jsem se dozvěděla, že ve všech dotazovaných podnicích má každý člen přesně určenou svou roli (100%).

Graf 15.9 k otázce č.7 **Jaké jsou výhody týmové práce?**



Cílem této otázky bylo zjistit, jaké výhody představuje týmová práce pro jednotlivé podniky. Tato otázka byla otevřená a tak každý z respondentů mohl vyjádřit svůj názor. Nejčastější odpovědí a pravděpodobně největším přínosem pro podniky je to, že díky spolupráci v týmu mají na problémy různé pohledy a nápady, jak daný problém vyřešit (33%). Druhou nejčastější odpovědí bylo to, že v týmu se můžou rozdělit povinnosti (27%), třetí nejčastější odpovědí byla lepší organizace práce (13%), dále spolupráce kolektivu (13%) a na posledních místech se umístily názory jako, předávání zkušeností (7%) a rychlé plnění úkolů (7%).

Graf 15.10 k otázce č.8 **Dokázali byste uvést i nevýhody týmové práce?**



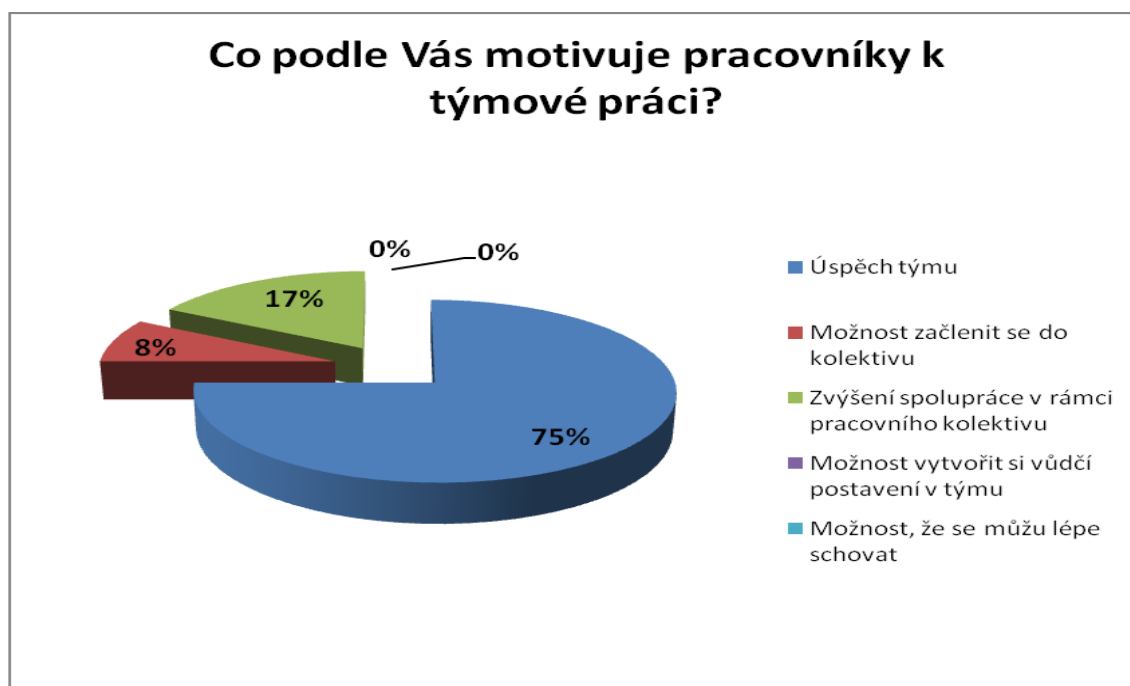
Tato otázka měla naopak zjistit, jaké nevýhody přináší práce v týmu. Nejvíce respondentů se shodlo na tom, že největší nevýhodou je to, když se někteří členové týmu nesnaží pracovat tak, jak by měli, a snaží se schovat za jiné členy týmu (38%). Jako další důležitá nevýhoda je, že až v pracovním týmu se projevily negativní vlastnosti pracovníků (23%), dále potom to, že někteří členové se snaží prosadit pouze svůj názor a jiný názor neberou na vědomí (15%). Na posledních místech mého průzkumu se umístily tzv. informační šumy v podniku (8%), náhlé výpadky jednotlivců (8%), např. z důvodu nemoci, a neshody v týmu (8%).

Graf 15.11 k otázce č.9 **Jaký způsobem hodnotíte zaměstnance?**



Díky této otázce jsem chtěla zjistit, zda podniky své zaměstnance hodnotí individuálně, nebo kolektivně, protože právě to je jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů, jak zaměstnanec pracuje v týmu. Z celkového počtu dvanácti dotazovaných respondentů odpovědělo jedenáct (92%), že své zaměstnance hodnotí individuálně a pouze jeden podnik (8%) hodnotí své zaměstnance kladně.

Graf 15.12 k otázce č.10 **Co podle Vás motivuje pracovníky k týmové práci?**



Poslední otázka měla vyhodnotit, co nejvíce pracovníky motivuje k práci v týmu. Respondenti měli na výběr z pěti odpovědí. Nejčastější odpovědí, tedy devět respondentů (75%) odpovědělo, že úspěch týmu nejvíce motivuje pracovníky v týmu, dále odpověděli kladně dva respondenti (17%) na zvýšení spolupráce v rámci pracovního kolektivu, a jako další způsob motivace je pro zaměstnance možnost začlenit se do kolektivu (8%). Možnost vytvořit si vůdčí postavení v týmu, nebo možnost lépe se schovat nezaujala ani jednoho respondenta.

16. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Téma využití týmové práce jsem si vybrala i z toho důvodu, že mě zajímá, jak v podnicích funguje organizační struktura a management. Dalo by se říci, že týmová práce je v dnešní době trend moderních podnikatelů a podniků. Rozvíjí se více a více, vznikají nové teorie, nové způsoby jak vést tým a další. Tento fakt potvrzují i výsledky mého výzkumu, protože všichni respondenti, které jsem oslovila, využívají týmovou práci, a jeden z hlavních důvodů je ten, že jim usnadňuje práci v podniku.

To, že týmová práce opravdu funguje, potvrzují i další odpovědi z dotazníku. Ve všech dotazovaných podnicích má každý člen přesně určenou svoji roli. Díky tomu se mohou vedoucí týmu lépe zaměřit na výběr členů týmu, na jejich vlastnosti, dovednosti či jiné přednosti, které se budou přesně hodit na jejich postavení v týmu.

Jako jedny z mála mě překvapily odpovědi na otázku: „Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?“. Předpokládala jsem, že pokud podnik využívá týmovou práci, bude své zaměstnance hodnotit kolektivně. Podle mého názoru by měl jeden tým „táhnout za jeden provaz“, a tím, že jsou zaměstnanci hodnoceni spíše individuálně, se to může, ale nemusí podařit. Výhodou individuálního hodnocení je zajištění zvýšení pracovního výkonu. Členové týmu jsou motivováni buďto finanční odměnou, nebo třeba kariérním postupem. S touto motivací však může v týmu vznikat mnohdy i nezdravá rivalita a soupeřivost, a méně čestní členové týmu mohou přistoupit např. k podrazům, pomluvám nebo třeba informačním šumům, které mohou soupeře odrovnat. To může vyvolat negativní atmosféru nejen mezi dvěma „soupeři“, ale v celém týmu, protože vzniknou dvě odlišné skupiny, které budou hájit zájmy toho oblíbenějšího kolegy. Podle mého názoru je lepší, hodnotit zaměstnance kolektivně. Společná práce stmeluje tým, všichni se snaží lépe komunikovat, vycházet si vstříc atd., protože čím lepší bude jejich společná práce, tím lepší bude jejich celková výkonnost, se kterou souvisí odměny či jiné výhody. Jedinou nevýhodou kolektivního hodnocení je to, že se může najít člen týmu, který se bude snažit schovat za ostatní členy a bude třeba méně pracovat než ostatní. Tento problém už ale musí vypozorovat a poté vyřešit vedoucí týmu.

17. ZÁVĚR

V současném, velmi hektickém období, se v mnoha podnicích objevují problémy a nedorozumění v oblasti pracovních vztahů. Boj o postavení ve společnostech, o privilegia, snaha vybudovat kariéru v co nejkratší době, různé myšlení managementu a pracovníků, to vše se odráží na konečných výsledcích společnosti. Je mnoho podniků, které si již uvědomily, že pouze harmonická spolupráce, vzájemná úcta a respekt všech pracovníků je správná cesta k dosažení cílů. I tohle jsou důvody, které mě vedly k výběru tématu „Využití teamové práce v podnicích cestovního ruchu“.

Na základě rešerše odborné literatury jsem vytvořila teoretickou část, jejímž obsahem jsou základní pojmy týkající se týmové práce. Při tvorbě teoretické části jsem pracovala jak s literárními, tak internetovými zdroji.

Druhá část, praktická, byla zaměřena na dotazníkové šetření. Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, zda je týmová práce podniky cestovního ruchu využívána, a jestli je efektivní. Abych dospěla k nějakému výsledku, vytvořila jsem si dotazníkové šetření, které jsem rozeslala asi dvaceti pěti podnikům, které se nachází ve Zlínském kraji. Překvapilo mě, jak obtížné je jejich odpovědi získat. Bylo opravdu minimum podniků, které reagovalo obratem, další část dotazníků mi dorazila asi během tří dní, a abych získala co nejvíce odpovědí, spojila jsem se s podniky telefonicky, popř. osobně, nakonec se mi podařilo získat odpovědi od dvanácti podniků.

Po zpracování výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v současné době, je týmová práce v daných podnicích cestovního ruchu využívána. Jako výhodu týmové práce respondenti nejčastěji uvedli, že díky kolektivní spolupráci může každý člen v týmu uvést svůj názor a díky tomu vzniknou různé způsoby a pohledy, jak případný problém řešit. Naopak, jako nejčastější nevýhodu respondenti uvedli, že se někteří členové snaží schovat za jiné, pracovitější kolegy. Údaje získané dotazníkovým šetřením byly využity vedením uvedených institucí

Bakalářská práce byla pro mě jednoznačně přínosem, a to například proto, že jsem měla možnost být v přímém i nepřímém kontaktu s podniky cestovního ruchu a rozvinout si znalosti z managementu. Věřím, že týmová práce bude i nadále využívána stále více podniky, a pokud jednou budu mít svůj vlastní, zajisté ji uplatním i já.

18. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

a) Knižní zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Grada. Praha, 2008. 1. vydání. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7
- [2] BĚLOHLÁVEK-KOŠŤAN-ŠULEŘ *Management*. Computer press. Brno, 2006. 1. vydání. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- [3] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Grada. Praha, 2009. 1. Vydání. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [4] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. Grada. Praha, 2006. 1. vydání. 113 s. ISBN 80-247-1155-9
- [5] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Grada. Praha, 2006. 1. vydání. 105 s. ISBN 80-247-1764-6
- [6] MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Grada. Praha, 2009. 1. Vydání. 145 s. ISBN 978-80-247-2308-2
- [7] MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. Portál. Praha. 2013. 1. Vydání. 240 s. ISBN 978-80-262-0350-6
- [8] PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada. Praha, 2009. 1. Vydání. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7
- [9] VEBER, J. a kol. *Management: Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita*. Praha, 2011. Managementpress. 2. vydání. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0

b) Internetové zdroje

- [10] AQUAPARK UHERSKÉ HRADIŠTĚ [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.aquapark-uh.cz/informace/28/>
- [11] ARCIBISKUPSKÝ ZÁMEK KROMĚŘÍŽ. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.zamek-kromeriz.cz/zamek/o-zamku/>

- [12] ARCHEOSKANZEN MODRÁ. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.archeoskanzen.cz/schema.html>
- [13] BELBIN. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.belbin.cz/>
- [14] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Modul zaměstnanosti cestovního ruchu. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/modul_zamestnanosti_cestovniho_ruchu
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Veřejná databáze. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=CRU0060CU&&kapitola_id=39
- [16] GATE2BIOTECH: Týmová práce. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.gate2biotech.cz/tymova-prace/>
- [17] GOLFOVÁ HŘIŠTĚ: Golf Rožnov pod Radhoštěm. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.golfova-hriste.cz/golf/cr/roznov-pod-radhostem/roznov-pod-radhostem-101/>
- [18] HOTEL SLUNCE UHERSKÉ HRADIŠTĚ. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.hotelslunce.cz/index.php?page=hotel-slunce>
- [19] HRAD BUCHLOV. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.hrad-buchlov.cz/z-historie-hradu/>
- [20] JEZERA GOLF RESORT. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.gcuh.cz/>
- [21] PODNIKATEL: Průvodce vaším podnikáním. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>
- [22] RANČ KOSTELANY: Divoký západ na dosah. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.kostelany.cz/cs/>
- [22] RIS - REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS: Mapy - Zlínský kraj. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/zlinsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/uzemni-cleneni-mapy/>

[24] SIRNATÉ LÁZNĚ OSTROŽSKÁ NOVÁ VES. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.laznenovaves.cz/>

[25] STÁTNÍ ZÁMEK BUCHLOVICE: Národní kulturní památka. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.zamek-buchlovice.cz/>

[26] WELLNESS HORAL. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.wellnesshoral.cz/>

[27] ZÁMEK OŘECHOV. [online]. [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://www.zamekorechov.cz/>

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 14.1 Vývoj zaměstnanosti v cestovním ruchu | 39 |
| Graf 14.2 Služební cesty v ČR | 40 |
| Graf 15.3 k otázce č.1 Jaká je velikost Vašeho podniku? | 49 |
| Graf 15.4 k otázce č. 2 V jakém odvětví Váš podnik působí? | 50 |
| Graf 15.5 k otázce č. 3 Vy užíváte týmovou práci v podniku? | 51 |
| Graf 15.6 k otázce č. 4 Myslíte si, že týmová práce usnadňuje práci v podniku? | 52 |
| Graf 15.7 k otázce č. 5 Kolik členů má Váš tým? | 53 |
| Graf 15.8 k otázce č.6 Má každý člen určenou svou roli? | 54 |
| Graf 15.9 k otázce č.7 Jaké jsou výhody týmové práce? | 55 |
| Graf 15.10 k otázce č.8 Dokázali byste uvést i nevýhody týmové práce? | 56 |
| Graf 15.11 k otázce č.9 Jaký způsobem hodnotíte zaměstnance? | 57 |
| Graf 15.12 k otázce č.10 Co podle Vás motivuje pracovníky k týmové práci? | 58 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 15.2 Zobrazení polohy jednotlivých podniků na mapě | 44 |
|--|----|

SEZNAM SCHÉMAT

| | |
|---|----|
| Schéma 3. 1: Rozdíly v charakteristice týmu a skupiny | 12 |
|---|----|

SEZNAM TABULEK

| | |
|-----------------------------|----|
| Tabulka 15.1 Dotazník | 41 |
|-----------------------------|----|

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Uherském Hradišti dne 9. 5. 2014



Vendula Kusáková

